



TITLE:

# 経営組織論にみられる労働者の発達の側面

AUTHOR(S):

北川, 與司雄

---

CITATION:

北川, 與司雄. 経営組織論にみられる労働者の発達の側面. 経済論叢  
1988, 141(4-5): 254-269

ISSUE DATE:

1988-04

URL:

<https://doi.org/10.14989/134233>

RIGHT:

# 經濟論叢

第 141 卷 第 4・5 号

---

組織民主主義の会計学 .....	高 寺 貞 男	1
予算制度と政府計画の評価 .....	池 上 惇	17
高田保馬：一般均衡理論と硬直賃金 .....	中 西 泰 之	34
経営組織論にみられる労働者の発達の側面 .....	北 川 與司雄	52
不確実性下の意思決定理論：確率的 アプローチと Shackle の理論 .....	竹 治 康 公	68
価値の実体としての抽象的人間労働に 関する一考察 .....	伯 井 泰 彦	84

---

昭和 63 年 4・5 月

京都大學經濟學會

## 経営組織論にみられる労働者の発達の側面

北 川 與 司 雄

### I は じ め に

近年、一般システム論と呼ばれるシステム論の中に、特殊な一組織論分野として、経営組織論を位置づけることがはやっている。しかし、伝統的な諸組織論に比較して、その規定が抽象的過ぎて、現実の経営組織の多様性と変化についていけないという点があることは誰しも感じられるところであろう。コンテンションシー理論がその好例であろう。

普通、組織といわれると、ある共通した目標をめざして複数の個人が共同して行動する人間の集団と規定されているが、そもそも共通の目標をめざす主体となる以前に、労働者は自らの労働力を時間決めて売り、その対価としての賃金を受取るのであり、一つの社会的強制があって始めて共通の目標を追及する集団というものになることは、これまで多くの文献で指摘されている。しかしながら、一たん企業に就職すれば、経営組織は共通の目標、つまり利潤を獲得するという目的のために行動するのである。その為に、経営組織は種々の規定を守るように強制されるのである。このような主張は従来、批判経営学の立場からなされてきているのであり、屋上屋をつらねる気持はない。しかし、近年、経営組織がそのおかれた環境との関係が重用視されだして、従来のクローズ・システムからオープンシステムへの変化をせまられていることは、注目に値する。簡潔に言えば、経営組織が、それを囲む社会における責任が重要視されてきているということであり、利潤追及の際に、一定の社会的制約を受けるということである。これを第一の問題点としてとりあつかう。この点をふまえて、次に検討する点は、経営組織の成長に関してである。経営組織が正常に機

能しているかぎり、それは成長して規模が大きくなっていくが、その際に組織の全成員にたいして、組織の成長に伴って必要な教育を与えなければならない事である。これらを伝統的経営組織論と現代的組織論の中で位置づけるのが、本稿の目的である。

## II 伝統的組織論

### 1. ピーター・ドラッカーの理論

ドラッカーは、周知のように企業の営利性を否定しているが、組織が社会的営利などというものを生み出すために経営されているなら、その組織は資本主義の組織のことではなく、社会主義での組織ということになってしまう。資本主義社会における経営組織は営利主義、つまり利潤追及主義に立たなければ一体何をめざして経営が組織されるかがわからなくなる。ドラッカーの理解する企業の二原則は、「産業的生産は、未来に焦点を求めている。未来の損失に対する危険が第一原則である。……企業の第二原則は生産性増大の原則である。」と記述されている<sup>1)</sup>。ここでは、資本の利潤追及は背後に隠され、典型的なパイの理論が登場する。つまり、高生産性に対する高賃金というネオ・フォードイズムがあらわれている。組織に関しては、「取締役会の本質的無機能化」を主張し、その原因としては所有と管理の分離、現代企業の複雑性、取締役になって取締役としての任務を真面目に遂行する時間のある適任者を見出すことの困難性をあげている。しかしこれは、経営者側だけに限る無機能化の側面をあらわしていて、例えば種々の経営者が官僚制化して不能率に陥るのではなく、現代企業の複雑性にその原因を求めているわけである。また官僚制の弊害を克服する道を追及しなければ、経営組織は成長してはゆけないことになる。

例えば労働組合という組織が企業内に出来た時も、それを経営組織の一環に組み入れていき、その階級的敵対性を解消できるとしている。そのために労働組合の職場社会の自治機関に対する参加を経営者側の利潤追及のために奉仕す

1) 薬利重隆著、『ドラッカー経営学説の研究』森山書店、1959年、45ページ参照。

る形で実現させようとしているが、これは多くの国々で、戦前において「労働組合の経営参加」が工場委員会という形で行われたときに、それが労働者階級が、実質的に生産過程を統制するものであったため、まもなくその地位をうばわれ、又は変質させられ、経営者の従属機関に変質させられていったという事実をふまえていない議論である<sup>2)</sup>。

## 2. ドイツ経営組織論

この分野では、イエーレの説をまず第一に取り上げる。彼の主張は大略、二つに分けられる。一方は「機械論的思考」であり、他方は「有機的思考」である。簡潔にまとめれば機械論的思考は「一定の刺激にしたがって、その構造のしくみに応じて確定的かつ恒常的な経過をたどって、そのためにそれが作り出されたところの仕事を行う機械」のように説明され、個人の意志とは関係なく、「もっぱら自然的、必然的な因果関係でもって世界事象の生成変化を説明すること」が課題となってくる<sup>3)</sup>。そしてこの理論は、グーテンベルクの理論に発展していく。それは「経営経済学的な組織論」と呼ばれていくようになるが、彼によっては組織の問題は孤立化することではなく、他の経営経済的な諸事実と共に、一つの部分的問題として、またもや生産性関係の下に位置づけられてくる。更にそれは発展して「組織は、それ自身で創造的なはたらきをするのではなく、与えられた目的に対する手段としてのみ作用するものとして考察される。」つまり組織用具説になっていく。もっとつきつめれば、組織成員用具説になる<sup>4)</sup>。またブレンゲは「組織とは、本来的に何であるかを問うならば、それは、一方では、一定の目的が浸透せる人間の生活共同体である。」としている。この規定から組織が生成するための一般法則があると主張する。彼の論敵であったボグダノフは「一般システム学」と呼ばれるように、人間は自然に対

2) 木元進一郎著、『労働組合の「経営参加」』森山書店、1960年参照。

3) 吉田修著、『ドイツ経営組織論』森山書店、1976年参照。

4) 同上書、17ページ。

して戦うときに協働して戦う以外にないとした。これを自然一元論と呼ぶならば、プレングの主張は、社会学的な立場より組織を研究し、目的意識的な組織形成作用に着目している点で「意識一元論」と呼ばれるものである。しかし、両者とも組織は一定の目標が否定される場合を考察していないのであり、その欠点はニックリッシュの「組織の法則」つまり、1)自由の法則2)一体化の法則3)経済法則という三法則によって補完されていく<sup>5)</sup>。いずれも個別企業だけでは、解決不可能な問題を視野に入れていないところが、この理論の特長である。

3. 「経営経済学的な組織論」への批判と組織理論の新しい発展批判の出発点となるのは、一つは意志決定論的なアプローチであり、組織の考察には二つの方法が用いられてきた。第一の方法は、この意志決定過程の全体を組織的事実としてまとめようとする立場である。組織は意志決定の結果を実現するための技術的な手段ではなく、意志形成と意志遂行の段階からなる包括的「意志決定システム」を意味する。したがって、そこには必然的に目的決定の過程もふくまれてこなければならない。「近代的な」意志決定志向的な組織理論の基本的な立場をなすのがこれである。目的決定の際に、社会的な制約の条件が入り込んでくるとすれば、経営組織は、無条件的に利潤追及をすることは不可能に成ってくるわけである。

さて、それに対して、第二の方法は、組織を「意志遂行のシステム」としてみようとし、そこでは「意志形成」にはふれない。第一の方法がより包括的である。しかし、これでは組織の実践に対しては、両者とも抽象的に過ぎ、現実の企業経営の行動を具体的にとらえることはできない。そこで次に新しい組織理論が登場してくる。その代表的論者、H・ハックスの説をとりあげて検討してみよう。「一般に、企業理論は意志決定の担い手について、単純な前提を基礎においてきた。与えられた経営目的に志向するところの一人の主体があり、

5) 同上書、177ページ。

かれはあらゆる利用可能な情報を手にしている。」とH・ハックスが述べるとき、合理的意志決定者というものは存在しないという点を突いたのである。だから唯一の意志決定者が存在するのではなく、「組織においてあらゆる人間は意志決定の担い手である。」としている。人間が社会的類的存在であることから考えて、集団で労働するかぎり、協働せねばならないとする立場から見て、現実の経営組織に一步近づいたかに見えるが、最も最終的な意志決定者は、経営のトップであることを忘れていたのではなからうか。意志決定をする際、どんな条件で決定されるかを具体的に考察する必要がある。

#### 4. 人間関係論

周知のようにハウソン工場における実験に基いて、メイヨウとレスリスバアガが提示した人間関係論の特長をいくつか調べることにする。前記した意志決定のシステムが、実際はどのようなメカニズムで発生するのかということに関してレスリスバアガの見解をみてみよう。それは以下の如く、既略できであろう。

経営の人的組織が第一に心情を異にする複数の個人の集合体であることであり、この特質は実は社会的組織、すなわち社会的組織としての法人組織を正しく理解するためにこそ必要とせられる特質である<sup>6)</sup>。経営の社会的組織は成文的組織と自生的組織の両者からなるものである。従業員が経済的目的との関係において彼等の責務を理解し、また彼等の方法や作業条件について、自己の感情や心情を表現しうするための、経営内の意志疎通の問題であるとともに、従業員がその職務を遂行することによって自己の欲望を満足し、それによって積極的に協働しうのような均衡の条件を維持する。以上のような現象が、社会的均衡と呼ばれるものである。これを人的均衡という広い立場からみれば、個人的均衡というものがあり、規定されなければならないとレスリスバアガは主張する<sup>7)</sup>。

6) 薄利重隆編著、『人間関係論』税務経理協会、1958年、7ページ参照。

7) 同上書、32ページ。

人的均衡の破壊ないしは不均衡は、従業員の不平や不満となって発現する。この不満を究明するために逐次発展させられた三つの見地をレスリスバアガは提示している。その第一は、作業員の不満を作業員の物的環境に帰属する見地であるが、これを廃棄させた見地こそは事実としての物的環境に代えて、非現実的な、心情を問題とするものにほかならない。これを更に二種類に区別したものが、実は個人的均衡と社会的均衡になるわけである<sup>8)</sup>。

ところで、ある作業における従業員が決して孤立的な原子的個人ではなくて、集団ないし、諸集団の構成員であることを意味する。そして、各集団の内部においては、各個人は相互に感情や心情を持ち合っていて、それが彼等を協働に結びつけている。しかも個人的均衡の見地に立脚するときには、すでに従業員の社会的境遇が、換言すれば個人的経歴ではなくて社会的条件が重視せられていることを見落としてはならない。ここから社会的均衡の見地に立脚する社会的欲求、および、個人的経歴が従業員個人の工場外の社会的条件に重点を見出すものであるにもかかわらず、なおかつ、経営の社会的組織ないし、社会的均衡に第一次的に意義を見出だそうとするとところにレスリスバアガの主張の重点がある<sup>9)</sup>。

### III 経営組織の成長と経営の成員

以上のように長々と人間関係論を取り上げてきたのは企業が成長し、拡大していくときに、人事組織は変容せざるを得ないが、上記してきた個人的均衡と社会的均衡が一時的に覚乱させられるからである。このような時に作業員つまり労働者及び経営者双方に、教育をほどこさねばならないことは、数多く指摘されているところである。

このような側面は一般的に、「組織学習」と呼ばれている。

環境の変化に対応して、組織が成長を続けるためには、いかにするべきかも、

8) 同上書、48ページ。

9) 同上書、52ページ。



あらかじめ、対応の仕方について学習することによって、組織は解決法を知ることができる。全く新しい問題については、過去の経験を学ぶことはできないが、種々の知識、情報を集めることによって、組織は、解決法を見出だすことが可能であり、学習は必要である<sup>10)</sup>。と主張されているのが通論である。

C・アージリスは行動の理論に関して、組織学習の重要性を強調している。組織体は組織のある行動が良好な結果をもたらしたという過去の経験を有している場合、その経験を学習して次の行動の参考とすることができる。組織学習は、組織が行動し、その行動の結果を確認し、その結果と行動の間の関係を調査し、将来の行動に対しての参考とするという過程をとる。良い結果が得られた行動の場合、行動は繰り返されながら改善されて次第に効率が上がり、悪い結果が出たならば、その原因を究明して行動の結果を改善させる。一般に「経験曲線」とか「学習曲線」と呼ばれているものがそれで、コストが最初は著しく下がり、次第に下がる率が低下していく様子を表しているものであるが、企業は、コスト・ダウンの競争をしているのが普通の状態であるから、下がる率が低下していけば再び教育をして、組織を再編成していくことになる。多面的な才能を個人がもつようにさせていく。

ところで組織学習と個人学習を相互に分けて考える必要がある。そして両者の関係は、組織の中の個人が学習していて、その結果が組織行動となって表われ、それが環境の反応を引き起こしていくとされ、環境の変化が個人に反作用し、個人の信念や考え方に影響を与え、それがまた個人の行動を変えていくというサイクルで表される<sup>11)</sup>。このような学習の側面をわざわざ強調したのは、このような学習は前述してきたように、組織は、そのおかれた立場が、社会的な強制に服さねばならないという点よりして、この学習の内容は、経営組織の利潤迫及の側面だけでなく、社会的環境が経営組織に、どのような制約を及ぼすかといった側面をも含んでいるからであり、この労働者の学習という側面が

10) 森本三男編著、『経営組織最新経営学基礎講座3』中央経済社、1985年、72ページ参照。

11) 同上書、75ページ。

組織成員にとって、その全体的な発達にとって、いかに重要であるかを示したかったからである。この問題を検討する前にティラーの科学的管理論と、現代組織論を検討しなければならない。なぜなら、現代のオフィス・オートメーション(OA)とファクトリー・オートメーション(FA)の技術的基礎の確立において、労働者の作業の工学的分解の役割を果たしたからである。

#### IV ティラーの科学的管理理論の本質

ティラーは、一流の最速で作業する人物を選び出し、彼の作業量によって課業標準を定め、その標準を越えればプレミアムを与え、その標準以下であれば賃金を切り下げるシステムを確立した<sup>12)</sup>。これは、歴史的にみて、資本主義が独占資本主義に入った時期における、能率向上の一方法であるという主張がなされている<sup>13)</sup>。これは一定の経営組織の環境が変化したという点をあらわしている。しかし、それよりも大切なことは、ティラーが成した事は、ある作業において、必要な知識を、その作業をする人間から、出来るだけ奪い取り、その知識を作業計画部へ集中したことである。

それにより、ある作業に対する標準課業を定めることができたのであり、労働者は個人としては、その作業に対する知識を無内容化されることになったが、全労働者全体の知識量の総体は、工場管理能力を低下させないことは既に論証した<sup>14)</sup>。フィードバック機構の発明により、ティラー管理理論は一層発達した機械作業を可能にさせた<sup>15)</sup>。このことの最新の作品は、ロボットである。この現象が、一体、組織の成員にどのような影響を与えるかに関してFAに関しては前述したように拙稿で明らかにしたのでOAの検討の際に再検討する。

12) 仲田正機著、『現代アメリカ管理論史』ミネルヴァ書房、1985年参照。

13) 上林貞治郎著、『現代企業における資本、経営、技術』森山書店、1958年参照。

14) 拙稿「工場内の作業における構想と実行の分離」『経済論叢』1986年9・10月号。

15) 降旗武彦著、『経営管理過程論の新展開』日本生産性本部、1970年。この書物では、ティラーはバベッジ原理のことを少しも知らなかったということである。

## V 現代組織論批判

### 1. 官 僚 制

現代における官僚制に対する好意的解釈として以下の著述がある。

大規模組織の圧倒的多数は、かなり官僚制的であり、わずかな例外を除くすべての大規模組織にとって、官僚制の合理的合法的形態というものは、我々が知っているうちで、最も能率的な管理の形態である。ウェーバーが主張しているように、他の全ての形態がディレッタント風であるというわけではなく、官僚制にとって代わる組織の形態のいくつかは、明らかに費用がかかりすぎたり、不安定であり、持続性に欠けたり、あるいは普遍性が欠落しているということである。

以上のような官僚制感に対して、官僚制が解体するとしたら、それは、種々の組織成員が、多種の労働ができる能力を見につけ、役職を常に一定期間ごとに交替して担う力量を身につけることが可能である場合である。

しかしながら、組織の理論家たちに対しては、以上のこととは違った質問に答えることが要求されている。つまり定められた公式的な関係を前提として、そこからの逸脱が生じる系統的な原因は何であろうか、といったことである。公式的な組織図というものは、現在という時点からみて最新式のものではない。それは増大する部下の権力の問題、テクノロジー、あるいは市場の変化に起因するボス権力の衰退といった事態を、正確に反映してはいないのである。組織内における地位や区分は時の経過につれて、その重要性、権限が変化するので、公式的な組織図における現実とのズレというものは、常に存在することになる<sup>16)</sup>。かくして我々は、その不一致に驚くべきではないし、また非公式なものが公式的なものより、より現実を正確に反映しているとも考えるべきではない。これら二つのものは、全く違ったものであり、それらの相互展開において単に

16) C・ペーロ著、佐藤慶幸監訳『現代組織論批判』早稲田大学出版部、1978年、7ページ参照。

接合しているにすぎないのである<sup>17)</sup>。結局のところ、パーソンズによってなされ、そしてその時以来、多くの人々によってとり上げられてきた指摘——権威と専門的知識との間の現実的不一致——は管理における技術的特質というものの認識に失敗しているといえる。すなわち、管理者の地位に昇進した専門家は科学的かつ技術能力のいくつかをすぐ喪失してしまう。にもかかわらず、彼は間違いなく昇進し、そして彼の管理技術的な能力を行使、発展させることが期待される。つまり専門家を管理する人は、部下である専門家の技術的仕事に対し、かなりの知識を持っていなければならないが、管理者として要求される能力はそういったものとは全く別のものである。ここでは経営者の職務は、専門分野での技能とは違った独自の機能としてとらえられている。前述した組織の硬化に対して、官僚制に対する新たな弁護論が登場してきている。そこで次に、この弁護論であるネオ・ウェバー・モデルを取り上げる。

## 2. ネオ・ウェバー・モデル

人間について二つの異なったモデルがある。この二つのモデルを議論すれば、組織を意志決定という観点からみる見方を紹介せねばならない。

個人の意志決定を議論するとき、人間は一度目標を決めてしまえば、合理的な計算と合理的な決定をすることができるものと見なされる。人間は組織の目標を内面化するし、集団との一体化を求める。人間は、充足の必要な多くの欲求をもっている。年齢、性、地位などといった人間の社会的特性は、彼の意志決定に影響を与える。最後に、人間は期待をもっている。もし、その期待が満たされたならば、彼の努力は緩和されるし、満たされなければ努力は強められる。サイモンは、第一に組織は、個人から成り立っていると主張している。したがって組織を理解することは、「社会心理学の問題」であり、それをマーチとサイモンは「組織についての命題は、人間行動について語ることである。」<sup>18)</sup>

17) 同上書、59～60ページ。

18) 同上書、204～205ページ。

と規定した。ところが、サイモンとマーチの著作には、また別の人間モデルがある。このモデルでは、個人はかならずしも合理的ではないが、個人の行動は、一定の範囲内で計画的に制御されうるものと仮定されている。パーナードのモデルでは、人間は、それ自身では合理的ではないが、組織を通して合理性を達成するのである。サイモンにおける人間は合理性を求める人間である。彼は、人間は、組織に参加しても今まで以上に合理的で優れた人間にはならないとしているが、これは、人間が集団になって意志疎通を行っていけば、合理的な主体になれるという、人間の類的社会的存在という側面の否定である。よってそれは、経営組織の合理性の否定となる。人間性に対する不可知論となってしまう。それにもかかわらず、組織成員は、「組織目標に自らの決定を適合するようにつくられ、正しい組織の決定のために必要な情報を与えられる。組織が効果を上げるのであって、個人がそうなるのではない。」とし、サイモンは道具としての組織に関心を示し、組織の道具としての個人に関心をよせるのである。人間用具視の観点が端的に示されている。

このモデルではコミュニケーションという用語に注意しなければならない。コミュニケーション戦略は、経路のチェック点、経路の専門分化、重要な点を不注意にも抜かしてしまうかもしれない偏好された経路を広げ深めないこと、現実のある部分を写し出したり、他の部分を拡大したりする組織に関する用語を開発すること、コミュニケーションの技術のもつ特性、つまり注意を方向づけ、合図に応答すること、これらのことをめぐっての実践をさしているのである。

しかしながら経営組織においては、下位の職務にある者から上位の職務者に向かったコミュニケーションは、断絶されるおそれがあるのに、上位の職務者から下位の職務者への伝達情報は強制的に行われるという特性がある。この点を忘れた理論は経営組織にとっては役にたたない。

また、組織のコントロールについて、サイモンとマーチの説をみでみることにする。

伝統的な構造的見解は、規則が行動を指令し、コントロールするとしている。規則が何であるかが示され、それに従わなければ罰せられる。あるいは、権限がある職務に与えられ、それにもとづいてなされる命令が人々に何をすべきかを示す。二つの別々の集団が、それぞれ別のことを行っているときに、両者が互いに協力しなければならない時に調整が達成される。その時、自発的な行動が許されるが、習慣、訓練、社会化といった一般的概念に頼ると、行動のおよそ80%をしめるこれらの「残余行動」が見過ごされてしまう。従って、マーチとサイモンは、指令や規制によって活発化されるようには思えないメカニズムを指摘し、これらのメカニズムの実際を記述して、上記の残余行動のかかなりの部分を取り上げている。つまり、それらのメカニズムは、情報の流れと内容を制限し、意志決定のさいに使用される前提を制御し、状況の特定の側面を退けるといった期待を作り上げる。それらのメカニズムは問題が生じた時には、代替案探索方法を限定し、より予測可能で一貫した解決方法を確保する。以上のような主張がマーチとサイモンのコミュニケーションと組織コントロールの基本的考え方である。このことは要約すると、組織内のフォーマルな集団からや、亦、インフォーマルな集団から、情報を集中させることに帰結する。

以上のような種々の組織論及び経営組織論からウェーバーの説く官僚制の欠点を克服するために、一方では会社のラインを職能別に組織して、他方で各職能ごとにその職能を指摘する職長を決め、5～6名単位で各職務を司る、チームという案が捻出された。このようにして企業への忠誠を見張る監督者が中心となり、ZD運動やQCサークルと言った企業の能率向上のための運動を可能にした。

それにもかかわらず、個人の目標と組織の目標が異なってくるために、コンフリクトが生じてくるのである。このために、上記の管理によっても、職場の管理者を除いた成員で、労働組合が作られるのである。C・ペローはこれを組織一般の範疇でとらえているが、労働組合は一つの経営組織の中に生れてくるものである。それは企業組織とは全く別の利益を追及するものであったり、敵

対的な組織であったりする。労働組合の経営組織論の中での位置づけは大切なことであるが、これまでの組織論が意識的に労働組合の特殊性に触れるのを避ける傾向がある。

### 3. 制度学派

この学派は50年代と60年代の社会学の最も良い点と悪い点を合わせもっている。その主要な概念的枠組は構造——機能主義である。

そこでは、「機能が組織構造を決定し、構造は機能を分析することによって理解されると考えられている。構造と機能の相互作用は時間と共に進行するので組織の『自然史』が必要とされる。組織がいかに形成されたかを見ることなしには、現在の危機、あるいは能力を理解することはできない。状況はいつでも新しいとか、世界はいつでも任意に利用できる機械の集りであるかのように、組織（そして人間）は自由に活動するのではない。過去に蓄積されたあらゆる構造的拘束が、自由を制限する。『自然史』は自然力を含んでいる。つまり生きた統一体としての組織は、自然的仕方で成長するのである。」<sup>19)</sup>「多くの組織は生き残るために、その基本的な依存物（財政的援助の源泉、正統性、成員、テクノロジー）と一致する目標や価値を見い出すべく、つねに適応しながら自己改良をするのである。」<sup>20)</sup>これが、制度学派の見解の大要であるが、組織、とりわけ経営組織は、他の経営組織と競争しながら、成長、拡大していくものであるという、現実の姿をとらえた理論に到達したのである。経営組織は成長、拡大するのが、資本主義社会では、常識である。この絶えざる圧力が経営組織をして、目標を達成するために、組織構造を再編していかなければならないのであり、その際、組織の全成員に多かれ、少なかれ、絶えず再教育をほどこしていかなければならないことは、前述した通りである。

では OA について、現在の組織論はどのように解釈、展開されるものであ

19) 同上書、245～246ページ。

20) 同上書、258ページ。

ろうか。

## VI オフィスオートメーション(OA) —結びにかえて—

コンティンジェンシー理論については、前述した様に、このOAに対して、抽象的な論述しか、与えていないので<sup>21)</sup>、もっと、この分野で、具体的な理論展開をしたジュリアーノ(Giuliano, V. E.)の理論を以下のようにまとめた。これが、一番、要を得ているといえる。

「オフィスの構成には三つの段階があり、それぞれ前工業型、工業型、情報時代型に分類される。前工業型は、19世紀中頃にまでさかのぼるが、今日の大部分の専門家、小企業、そして企業管理者のオフィスの典型でもある。個人の能力に大いに依存し、系統的な作業組織とか機械からの恩恵はほとんどない職人的モデルである。次に工業型は、根本的に流れ作業で、部品が組み立てラインに沿って作業点から作業点へと動くように、机から机へと動く。書類の流れを止めないように、有らゆる人が同じ時間、同じオフィスで働かなければならない。それはまた、きっちりと決まった生産工程と機械の要求に合うように人を組織する。顧客の質問に対しては、個々のオフィス・ワーカーは限られた質問にだけは既座に答えられるが、仕事の全体にかかわる問題に対しては判断が下せない。このような仕事は一般につまらなく、情報の流れが遅く、サービスも悪い。また、情報時代型は、新技術を駆使して前工業型オフィスの価値を保存しながら、それでは対応できない大容量の複雑な情報を扱う。多数の顧客の一つの仕事を繰り返し行うのではなく、むしろ少ない顧客の仕事の全てを行う。そこでは機械はそれを使う人間の要求と能力にペースを合せて動く。」<sup>22)</sup>

以上のような観点の中で、最後の部分の「機械がそれを使う人間の要求と能力にペースを合せて動く」ということであれば、事務能率の向上を目ざすためには、個人の労働速度を可能な限り高めることが、経営者の義務となる。そし

21) 鈴木幸毅著、『現代組織理論』税務経理協会、1986年参照。

22) 前掲、『経営組織』194ページ。



て、またトップの職務空間については、空間と時間を超えて、人の移動を相対的に減らし、代わりに情報の移動を増やすことになる。そして、資本家によって、トップも職務能率向上のために追まわれることになる。これが組織全体に OA が与える影響の概略である。

OA において、その労働が従来の労働に比べて、より一層、単調な労働、つまりただ単にコンピュータの端末器のキー・ボードをたたくだけというような労働を担う、圧倒的多数の労働者を生み出す。だがもう一では、OA 機器を保守、点検する、より複雑な労働をする労働者が生まれ、労働者が二極分解していくことは、従来、よく聞かれるところである。だが、コンピュータとその端末器を総合した事務処理体制は、その確立と、生産性の向上化のために、OA 機構自体が、絶えず再編されねばならない。その結果、労働者に何が起こるのかについては、次のカール・マルクスの著述に示唆に富む一節があるので、本稿の結論として示すことにする。「人間にたいして彼ら自身の社会的生産過程をおおい隠し、いろいろな自然発生的に分化した生産部門を互いに他にたいして謎にし、またそれぞれの部門の精通者にたいしてさえも謎にしていたヴェールは、大工業によって引き裂かれた。……機械や化学的工工程やその他の方法によって、近代工業は、生産の技術的基礎とともに労働者の機能や労働過程の社会的結合をも絶えず変革する。したがってまた、それは、社会のなかでの分業をも絶えず変革し、大量の資本と労働者の大群とを一つの生産部門から他の生産部門へと絶間なく投げ出し、投げ入れる。したがって、大工業の本性は、労働の転換、機能の流動、労働者の全面的可動性を必然的にする。他面では、大工業は、その資本主義的形態において、古い分業をその骨化した分枝をつけたまで再生産する。われわれはすでに、どのようにこの絶対的矛盾が労働者の生活状態のいっさいの静穏と固定性と確実性をなくしてしまうか、そして彼の手から労働手段とともに絶えず生活手段をもたたき落とそうとし、彼の部分機能とともに彼自身をもよけいなものにしようとするか、を見た。またどのようにこの矛盾が労働者階級の不断の犠牲と労働力の無制限の乱費と社会的無政府の荒

廃との中であばれまわるかを見た。これは消極面である。しかし、いまや労働の転換が、ただ圧倒的な自然法則としてのみ、また、至るところで障害にぶつかる自然法則の盲目的な破壊作用を伴ってのみ実現されるとすれば、大工業は、いろいろな労働の転換、したがってまた労働者のできるだけの多面性を一般的な社会的生産法則として承認し、この法則の正常な実現に諸関係を適合させることを、大工業の破局そのものをつうじて、生死の問題にする。大工業は、変転する資本の搾取欲求のために予備として保有され、自由に利用されるみじめな労働者人口という奇怪事の代わりに、変転する労働欲求のための人間の絶対的な利用可能性をもってくることを、すなわち、一つの社会的細部機能の担い手でしかない部分個人の代わりに、いろいろな社会的機能を自分のいろいろな活動様式としてかわるがわる行うような全体的に発達した個人をもってくることを、一つの生死の問題にする。大工業を基礎として自然発生的に発達してこ変革過程の一つの要因となるものは、工学及び農学の学校であり、もう一つの要因は『職業学校』であって、この学校では労働者の子供が技術学やいろいろな生産用具の実際の取り扱いについてある程度の教育を受ける。工場立法は、資本からやっともぎとった最初の譲歩として、ただ初等教育を工場労働と結びつけるだけとしても、少しも疑う余地のないことは、労働者階級による不可避的な政権獲得は、理論的及び実際の技術教育のためにも労働者学校のなかにその席をとってやるであろうということである。』<sup>23)</sup>

この職業学校は、現代では専門技術学校や種々の社内教育として存在しており、OA も絶えず変革されていくものであることを考えあわせれば、OA の歴史的段階こそは、労働者の全体発達を現実化する一段階接近した時代であることは明白である。以上が労働者側からみた、経営組織が、その成員の個人的性格に及ぼす変化に関する主張である。

23) Das Kapital, Band 23, Werke, SS. 511~512, 大月書店版, 第一巻633~635ページ。

24) マイクロエレクトロニクスに関しては、多数の論文があるが、その中で最も目立ったものの一つとして、"Microelectronics and Society" A Report to the Club of Rome, Edited by Günter Friedrichs, の第5章を参照されたい。